

**Working Paper No. 289**

**フランスにおける大規模流通企業の社会的責任行動  
カルフルの人的資源管理**

河野三郎

2014 年 5 月 29 日



FACULTY OF ECONOMICS  
UNIVERSITY OF TOYAMA

# フランスにおける大規模流通企業の社会的責任行動 カルフルーの人的資源管理

河野三郎

## I はじめに

流通企業が持続的成長を達成しうるためには、流通企業を取り巻く内部・外部環境要素を適切に調整することが不可欠となる。こうした環境諸要素には、流通企業による統制可能要素と統制不可能要素が併存する。これらに関連して近年注目を集めているのが、ステイクホルダー論である。商品流通関連論文では、主要なステイクホルダー集団を顧客、商品供給業者、従業員、株主、規制当局及び地域コミュニティと見なしている<sup>(1)</sup>。これらのステイクホルダー集団において本論が取り上げようとするのが、従業員というステイクホルダー集団である。

この集団に関する議論が、フランス流通企業を事例としてどのようになされているかを以下で眺めよう。その事例は、ここでは世界第二位の巨大流通企業であるカルフルに求めることにしよう。カルフルはヨーロッパ、ラテン・アメリカ及びアジアにも店舗出店しているがゆえに、そこで働く従業員の文化的・社会的・経済的・制度的背景も多様である。このような状況を反映して、カルフルでは、グローバル企業として多様性を重視すると共に尊重する組織文化が花開いている。カルフルにおいて、異文化経営が全社を通して遂行されているのである。

異文化経営は、どのようにして従業員にたいして社会的責任行動を遂行しているのだろうか。換言すると、従業員にたいする社会的責任行動は、どのようなかたちで表出しているのだろうか。本論は一つのかたちとして実施される人的資源管理を中心に検討を加えたい。

カルフルの人的資源管理は、従業員の多様性を前提とするのみならずその育成にも重点を置いている。こうした行動は従業員の知的水準を引き上げ、経済的生活、個人生活、職場生活を充実させて全社水準の有効性と効率性を上昇させることに直結すると考えられる。このことにより、カルフルの持続的成長が維持されて、従業員にたいする社会的責任行動が迅速且つ適正に実施される状況を生み出すと予測される。

しかしここで留意すべきことがある。それは流通企業と総てのステイクホルダーの交換関係に常に潜在的コンフリクトが内在することである。このコンフリクトをいかに管理するかということから、流通企業の社会的責任行動の内容がステイクホルダーによって相違する点が重要である。

上述の事柄を考慮しつつ、カルフルの従業員にたいする一連の行動を順次検討することにしてしよう。

## II カルフルにおける多様性政策

カルフルが追求する多様性は、まず従業員の地理的分布に見られる。2013 年末現在で 11 カ国に従業員が分布し、ヨーロッパ圏に 88814 人、アジア圏に 199325 人、ラテン・アメ

リカ圏に 88814 人、アジア圏に 76656 人が在職する。この中で殊にアジア圏の従業員の増加率は、前年比で 6.9 パーセントとなり突出している。また年齢構成を眺めると、45 才以下の従業員は 79.8 パーセントに達し、若い企業であることが判る。さらに、全従業員における女性従業員比率は 57.7 パーセントを示している。<sup>(2)</sup>

以上から明らかなように、カルフルは進出国の多様性と社会的混合性の反映と結合に着手した。多様性が歴史的現実由来し、さらに売場が全年齢層の男女で構成されており、従業員の出身国による多様性が現在も継続する。カルフルは、2004 年度に多様性憲章 (Charte de la diversité) を採択し、従業員間の差別の撤廃行動を執った。

その具体的行動として遂行されるのが、男女平等による「女性リーダー」プログラムである。このプログラムは、四つの軸で実施される。すなわち、各国ごとに自社目標の設定、作業成功促進による女性の仕事の明瞭性に対する強化、キャリアプログラム決定における混合性の位置づけ、職業生活と個人生活の中核にある混合性の促進がそれである。2013 年 11 月 28 日にカルフル・グループの管理職が男女平等のテーマに関して会議を行い、既に実施している行動の強化や具体的行動の執行について検討した。<sup>(3)</sup>

カルフルは、国連婦人雇用原則に最初に調印した商品流通企業であると共に、潜在能力を持つ若い女性を独占的に採用するプログラムを展開中である。フランスでは、相談プログラムが 30 人のこうした女性育成のために、管理職間で自発的相談役がリーダーシップを育むことを行った。このようにして、カルフルは女性の職業生活と個人生活の調和を達成する作業組織モードの開発に着手した。<sup>(4)</sup> カルフルは、男女の職業上の平等を推進してフランスのみならず全世界で女性管理職においてその存在の拡大を志向するのである。その一つの成果として、女性従業員は全従業員の 57 パーセントを占め、幹部は 35.7 パーセントが女性であった。<sup>(5)</sup>

これらの数値は、フランスの主要 500 社のそれらと比較しても、驚くほど高い。例えば、主要 500 社における男性社員及び管理職の比率は 94.2 パーセントに達しているのにたいして、女性のそれは 5.8 パーセントにすぎない。男女平等の原則を尊重すると企業は主張するが、現実はおおそれから遠い。しかしながら、一部の企業が女性特有の能力に注目し、ヨリ高度な戦略的意思決定に女性を活用する傾向が現われ始めている。<sup>(6)</sup>

しかし、女性の職業意識の変化や女性の働きやすい環境が社会的並びに制度的にも整備されない限り、こうした動向が社会的に認知され普及することは困難である。カルフルが女性従業員を多数幹部に登用しているのは、流通部門が構造的に内包する問題と無関係ではない。例えば、グランド・ゼコールのディプロマが流通企業に就職する比率は極めて低い。これは、中世以降、ヨーロッパで伝播しているキリスト教の職業観にも影響をうけていると言える。<sup>(7)</sup> さらに、ヨリ現実的な問題として、流通企業の賃金水準が他部門企業のそれよりも極端に低い。これらの理由により、流通企業がヨリ有能な従業員を誘引しにくい現状にある。

このようにして、流通企業への就職を希望する人々は、社会的弱者やマイノリティが比

較的多いのである。この社会的弱者の一部が若者達である。フランスでは、若年層の失業率が他の年齢層よりも極めて高水準に留まっており、フランス社会の重大な不安的要因となっている。このような若年層を吸収する機関として、流通企業が浮上してきたのである。

カルフルも例外ではなく、多数の若者を雇用している。カルフル・フランスは、従業員の 30 パーセント以上がディプロマでないバカロレア試験 2 級以下のディプロマを採用している。2011 年以降、店舗運営について 112 人以上を教育したが、その中で 93 人が不定期採用であった。若者を職業体験させる試みは、カルフルの重要な戦略軸なのだ。カルフルで働くうえで不可欠な基本的質性を得るには、種々の職務体験が必要である。カルフルで担当する職務としては、レジ係、売場主任、商品の供給・準備担当者、店長、魚・肉・パン・野菜仕入担当者等がある。カルフルの職務は、ゼネラリストとスペシャリストを合わせると 120 以上もあり、その中で 90 パーセント以上の職務が顧客との直接接触に関わる。対人関係を重視する教育が必然的に求められるのだ。<sup>(8)</sup>

カルフルが実施する従業員教育は、二本の軸に基づく。<sup>(9)</sup> 第一の軸は、商業のエスプリと行動の意味を伝えることである。商品の購入・販売が商業の基本であり、自社店舗で買物をする楽しみを付与する行動を積極的に促すことが肝要である。

第二の軸は、従業員に知識の移転を保障し、将来の企業経営の準備に着手することである。従業員を商業の基本や行動準則への回帰を伴わせるために、カルフルは教育や地域での経験及び世代交代に投資する。この目標の達成には、商品リストを作成し、売場の潜在性を認識させて売場状況に関する認識及び情報を共有することから、将来の企業経営の準備が不可欠なのである。そのためには、売場での従業員の多様性を尊重すると共に促進することが前提となる。このようにして、カルフルの企業文化の理解やキャリア教育及びキャリアの変化に対応した教育プログラムが作成され履行されてきたのである。カルフルは、2012 年に 500 万時間の教育支出を行い、一人当たり従業員の教育時間は平均 17.1 時間であった。

カルフルの教育投資は、各種の証明書を持たない従業員が職業ごとに認知された証明書を得ることに直結させた。フランス以外の進出国においても、同様の行動がカルフルにより遂行された。カルフルは、2012 年以降、ルーマニア、イタリア、ポーランド、ベルギーでディプロマ教育を立ち上げ、「カルフル・アカデミー」において売場主任やマネージャーが取引単位のマネージャー・ディプロマを獲得しうようになった。<sup>(10)</sup>

一方、2008 年以降、「エボリュ・プロ」教育は、フランス語での対応に苦慮する従業員が、会社により融資される 9 ヶ月間に毎週の教育を介して基礎を得ることを可能ならしめた。2011 年から 2012 年に渡り、240 人の従業員がこの教育をうけた。この教育は、管理権限、情報手段のコントロール、生鮮品管理あるいは顧客関係を改善することに主眼を置くのである。<sup>(11)</sup>

他方、教育のベストプラクティスとし職業訓練が挙げられる。カルフルは地方採用を優先し、文化的・社会的多様性のある従業員を多数雇用した。それは、多文化経営及び人

的資源アプローチに基づくと共に各従業員の能力の多様性を優先するのである。この人的資源政策は、総ての従業員にチャンスを与え、差別に対抗する意思が背後に潜んでいるのだ。

この意思を反映して、職業訓練はフランスのハイパーマーケットの採用方針の鍵となっている。2001年から、カルフルは職業教育センターと共同で学校を設立した。2005年6月に、カルフルのハイパーマーケット部門は、国家、職業組織及び学校間で2005年4月に締結した全国協定に加盟し、職業訓練憲章に調印した。ハイパーマーケットは、420人の訓練生を雇用し、主にレジ係、取引・販売のポストを中心に配属した。訓練生の4人のうち3人が、教育の最後に採用された<sup>(12)</sup>。2013年に973人の従業員が教育を受講してノウハウや権限の移行を円滑にした。このようにして、カルフルの従業員の教育水準を上昇させて顧客対応を迅速に実施しうることになった。

このような教育方針は、戦略的優先度に対応して決定されるのである。一般の従業員のみならず幹部をも教育し、ベストプラクティスを共有しながら、教育方針を徹底させることが組織文化を多様にすると共に組織効率や組織能力を強化しうることにつながるのである。この事例として、ベルギーのスーパーGBが、「ビッグスマイル」と名付けた革新的教育プログラムを2000人のレジ係にノウハウの教授を実施した。特別に改装したロンドンのバスが、各店舗のレジ係の教育のためにベルギー全土に6ヵ月間出張した。200日間の教育は6ヵ月を費やしたが、参加者の満足率は90パーセントに達した。この教育プログラムは、店のレジ係の重要な役割を評価し、また認識するのに貢献した<sup>(13)</sup>。

若い従業員にたいする積極的な教育活動に加え、カルフルはほかの流通企業と異なり45才以上の従業員の採用を継続している。既に指摘したように、カルフルの従業員の年齢構成が若年層に大きく偏っているゆえにこれを正す必要がある。しかも若年層の離職率が高く、教育投資効率が必ずしも順調であるとは言えない。そこで経営ノウハウや経験の豊かな中高年層の従業員を採用することにより、それらを的確に若年層の従業員に継承させようとする意図がある<sup>(14)</sup>。

このようにして、世代間の断絶を解消して年齢構成をフラットな型に近似させようと試行するのである。第二次大戦後に誕生し、時代の変化に適応しつつ急成長した流通企業であるカルフルにとり常時急務であることは、人材育成である。急成長したがゆえに、人材不足が組織均衡を破壊する主要因であることを自覚しているのである。ロレアル(L'Oréal)やミシュラン(Michelin)等の伝統のある企業であれば、グラント・ゼコールのディプロマを採用することも容易であろう。しかし、伝統も格式もない地方出身の零細小売企業から出発して急成長した流通企業であるカルフルは、有能な人材を吸収するほどの魅力のある企業とは理解されなかったのであった<sup>(15)</sup>。したがって、カルフルでは有能な人材を希求しつつも、それを断念せざるをえなかったのではなからうかと推測される。そこで門戸を広く開放して若者、年長者、女性さらに障害者やマイノリティといった種々の人々を雇用する政策を執行したのであった。すなわち、厳しい現実に対峙して、問題解決策として執

らざるをえなかったのが人的資源の多様化政策であったのだ。他の流通企業はこの政策の執行に消極的姿勢を示しているのが現状である。

カルフルーが従業員教育・訓練に多大な経営資源を投入するのは、自前で人的開発をせざるをえないという現実を如実に反映していると言えるのであろう。

### Ⅲ 社会的対話の促進と福利厚生の拡充

#### 1. 社会的対話の促進

育成された個人や集団を円滑に首尾一貫して質的側面でも拡充しうるには、社会的対話がその手段として不可欠となる。個人と組織との関係には、潜在的コンフリクトが内在する。このコンフリクトは個人目的と組織のそれとの不一致から発現する、カルフルーは、どのようにステイクホルダーである従業員との潜在的コンフリクトを顕在的コンフリクトに変化させないようにするかが最重要課題と認識する。以下において、カルフルーの実施するコンフリクト管理の状況を眺めよう。

育成された個人や集団が組織内で組織人として有効的且つ効率的に行動しうるためには、組織文化や組織準則及び社会規範を未知・知覚・認知・理解といった学習過程が不可欠である。この過程を介して、個人及び集団が組織との間で信頼を醸成し、個人目的と組織目的の不一致を解消しうる。またそれぞれの目的を近似させて、組織に同化させることも念頭におくことが必要とされる。

以上の点を踏まえて、カルフルーの事例を取り上げよう。カルフルーにおいて、個人及び集団の成長を促す方法として聴取と協議が、従業員の信頼を得る重要なベクトルになっている。管理者との年間関係を介して、個人は個人的に変化や教育について希望を示すように導かれる。この方法は、進出国総てで実施されている。例えば、20 年以上にわたり、従業員へのアンケートが、「職員聴取」や「焦点グループ」と言った主要テーマに関する注目点とコメントを収集するために、各国で定期的に遂行されている。このような作業はフランスとイタリアでネット・アンケートといった型をとった。2012 年、重点行動計画が従業員の参加を進展させるために行われた。「対人関係の基礎」は、店長とその管理者に採用・統合及びキャリア管理でより良い状況を実現するうえで必要な手段を付与する目的と共に展開された。企業で組合代表とも接触する社会的対話は、カルフルーの組織文化の一端を表していると言えよう。フランスにおける毎年の交渉は、ハイパーマーケットやスーパーマーケット及びロジスティックスの従業員に新しい優位性の場を提示する。<sup>(16)</sup>

特に、カルフルーは組合との対話に積極的に取り組むと共に共存することを選択していると言えよう。具体的にカルフルーは国際ネットワーク・ユニオンと 2001 年に協定を締結し、社会的対話の歴史的実践と個々の活動を実現した。この協定は、労働者の基本的権利の尊重を保証し、組合の自由や集団交渉権の尊重を確認することを前提とする。カルフルーは主要ヨーロッパ企業委員会の一つであるヨーロッパ情報・集中委員会を設立した。2011

年の調印は、委員会機能のような社会的対話を強化することに至った。2012 年以降、補足的情報・教育会議は男女の平等のようなテーマに基づいて組織されている。2013 年以後、このセミナーは新通信技術や若年雇用に基づいて活動を行っている。2012 年から開始したニュースレターとインターネットのサイトは、委員会機能の個別主題に関する継続的且つ詳細な情報を保証する。このような手段により、委員会会員が生きた情報を作成しうることが可能だ。この活動は、関連する多様なテーマのみならずカルフルの経済的・競争的文脈で提示することに合致する。<sup>(17)</sup>

ところで、地方に目を向けると、社会的対話は単純で規則的なものになり、その回数は減少する傾向にある。個人あるいは組合代表と地方が意見交換を実施する会議を通して、進出地方で社会的対話を漸次的に改善しうる余地が生じる。社会的対話の実施による組合の自由の尊重は、カルフル全体の活動における労働者代表の存在を理解すると同時に保証することを意味するのである。<sup>(18)</sup>

このようにして構築された労使間の信頼関係は、企業の再編成においてもその効果を著しく示すことになる。例えば、雇用及びキャリアの予備的管理協定を取り上げよう。この協定は法的業務を満足させ、企業活動の組織変化に関連したテーマに基づく優先的対話の文脈と場を構成する。この状況は新技術の導入を可能にし、従業員の経営参加を促すことに繋がることになる。この結果、集中組織構造で 533 の作業ポストの削減を主眼におく。この目的は、作業組織を整理してその効率をより上昇させることである。そのために、それらをより明確にしより競争的にするうえで、各店舗に経営資源を委譲する作業が先ず遂行されなければならない。2013 年末、従業員は雇用のソリューション、創業、長期教育の意義を見出すのである。<sup>(19)</sup>

またカルフルの管理者は従業員にたいして聴取を試行しはじめた。この活動は、カルフル集団の組織文化の構築に参加させて労働契約の締結を促進させた。2013 年、カルフルはベルギーで 2011 年に実施された集団アンケートのモデルに関して職務満足アンケートを展開した。スペインにおいて、カルフルは 2013 年に「意見を示して、改善しよう」というアンケートを実施した。この作業を介して、店舗管理の不明確な点を洗いなおすことを指向したのだった。

以上の活動に加えて、新世代との労働契約を研究するために、マスター・カルフルの枠組み内で「Y 世代」に関する研究に 2013 年度に取り組んだ。Y 世代は、2030 年度のカルフルの主要顧客として現われ、現存実数で大多数を占めている。カルフルの従業員の 21 パーセントが、2013 年現在 26 才以下である。従業員を対象としたアンケートに基づいて、個々の文脈に適した行動計画をより精緻化するうえで、アンケート結果を精査する必要がある。<sup>(20)</sup>

このような対話を通じて、個々のテーマに関する従業員の注目点やコメントを収集する目的で、各国・各地方で定期的の実施されている。このアンケートは、フランスやイタリアでインターネットを使用して遂行された。ここにも新世代の従業員比率が高いカルフル



ルは、新技術対応にも柔軟な姿勢を示している。

こうして 2012 年、重点行動計画が従業員の参加を促進させるために具体化された。「対人関係の基礎」は、店長とその管理者に採用・統合及びキャリア管理で優れた状況を実現するのに必要な手段を付与する目的と共に展開されるに至った。組合代表と定期的接触を常時維持する社会的対話は、カルフルの組織文化の一端を表すと言えよう。この対話から、従業員への新たな優遇策が産出されていくのである。カルフルは社会的対話を累積する過程で、組合の存在理由を認知し、さらに従業員間にカルフルの組織文化を徹底的に理解させようと試行してきた。この試行錯誤の過程から、両者間に信頼が生成し、今日まで維持されているのである。信頼は製造企業と流通企業の取引関係においても極めて重要な要素となっている<sup>(21)</sup>。

## 2. 福利厚生の拡充

カルフルと従業員の信頼関係の構築において補完的役割を演じるのが、従業員にたいする福利厚生である。カルフルが重点的に福利厚生として取り上げたのが、従業員の健康と労働安全性、従業員の成果と個人・集団の教育という領域である。以下においてこれらを個別に取り扱おう。

### 2. 1. 従業員の健康と労働安全性

カルフルは、従業員の肉体的・精神的安全を保障するうえで労働条件の改善に積極的に務めている。

健康維持と安全の規則に基づき従業員全員を異動させ、事故防止教育・認識化キャンペーンが展開された。各国でその手続きを公開したり規則的に監視を実施している。カルフルでは、労働災害を減少させるうえで、健康と安全管理システムの中核にリスク評価・防止を位置づけている。カルフルはこれに対応した組織を立ち上げた。その結果として、2013 年 1 月 25 日にイル・ド・フランス保険地域金庫とパートナー協定を締結させた。さらに、フランスの店長は、2013 以降から、2014 年 4 月まで実施される教育により、店舗の規則を尊重してその行動を維持するように促された<sup>(22)</sup>。

従業員の健康に関連した事柄として職業病の防止にカルフルは次の様に取り組んでいる。カルフルが調査した結果、流通企業に多発するのが筋肉後遺症であることを突き止めた。これを防止する対策が様々に執行した。例えば、人間工学的問題がここで注目された。フランスのスーパーマーケットやハイパーマーケットは強度の高いパレットを設置している。零細店是非エレクトロニックスのカートを採用している。プラットホームに関して、スーパーマーケットでは、売場で高い位置に容易に従業員が達しうるように改良が加えられた。カルフルのフランスに存在する全店舗でこれが実施され、またハイパーマーケットではテスト中である<sup>(23)</sup>。

次にカルフルが直視せざるをえない問題が、職場の対人関係が原因である社会心理的

ストレスである。フランスでは、企業が直面すべき重要ストレスとして 1950 年代から明らかになっている。カルフルが執行したストレス防止対策は、社会心理的リスクの主要要因の評価・適応行動計画の精緻化の促進に集約されよう。以下でその具体例を示そう。<sup>(24)</sup>

ハイパーマーケットにおいて、総てのサイトで社会心理的リスク分析手法を一般化するとともに、3 店でそれをテストした。その目的は、全サイトを行動計画の策定と実施の視角から自発的に運営することにある。

スーパーマーケットでは、モラルハラスメントあるいは、セクシュハラスメントの防止、無礼な行為と攻撃の回避、労働ストレスの防止といった三側面で行動計画を集中的に誘導した。

ロジスティック行動計画は、労働関係、労働の必要性とその組織、労働時間の検討の三側面を包含する。カルフル本社の管理職は、20 のセクションで社会心理的リスクを認識させられたのであった。ロジスティック全体で、罰則や社会心理的リスクの防止に基づく三年行動計画が 2013 年に遂行された。

フランスのカルフル店で顧客と従業員の間で生じる心理的トラブルにたいして援助することを目的として、ストレス管理教育と同様に「コンフリクト SOS」教育が 2013 年に開始された。その具体的行動は次のようである。<sup>(25)</sup>

136 人の管理職と 605 人の従業員及び店長が、ハイパーマーケットとスーパーマーケットで職場に関係するストレスを区別し、機能モードを産出しそれを適応する目的で、成果を最適化し、労働生活の質を改善しうるように教育を受けた。加えて、1925 人の従業員がハイパーマーケットとスーパーマーケットで「コンフリクト SOS」モジュール注意して、2004 年以、27330 人がそれから恩恵を受けた。

このように肉体的・社会心理的ストレスを減少させたり克服しようと行動は、カルフル全店で明確にその効果を顕在化させつつあるのだ。このことは労働福祉とも密接に関連するのである。

カルフルは、従業員全員が職務活動でその能力を開花しうることを期待している。この期待を具現化するために、カルフルは、個人生活と職務生活の均衡及び労働福祉の望ましい計画の実施に行動を集中化するのである。個人生活と職務生活の均衡の側面をみると、カルフルは、2008 年に親族憲章に調印した主要グループの一つである。フランスでは、男女平等協定により労働者が職務生活と家庭生活をより良く調整しうる。これを良好に作動させうるために、子供保護融資、労働時間の調整等の社会的処置が存在する。

では、カルフルは労働福祉の望ましい状況をどのように描いているのであるのだろうか。それは、企業内でより良く生きるうえで、それを具体化しうるために知識の存在と経営管理が知識の存在と経営管理が労働条件の改善を促進することを不可欠とすることだ。例えば、カルフルは従業員とその家族向けの社会プロジェクトであるカルフル・ライフ計画を立案した。これは個人生活と職務生活を適合ならしめる集団優位性や教育活動をポーランドで実施し、2013 年に 9000 人以上が参加した。

## 2. 2. 従業員の成果と個人・集団の教育

カルフルーは、売場とその制約条件を考慮した成果向上を指向する組織モデルの実施に着手した。店舗での労働組織の改善には、成長に不可欠な効率が保障されねばならない。この行動モデルには、多活動によるパートタイムの削減、短時間開発、通信作業の実態が含まれる。

労働時間に関して、パートタイム労働は客のフローに担保活動を適合させる点から生じる。パートタイム労働者が希望する場合、彼らに時間的ベースを拡大させようとする。パートタイム労働者の比率は、2011年度の23.6パーセントから2013年度の23.2パーセントに減少した。カルフルーは、フランスでハイパーマーケットの多活動を先ず展開した。この結果、労働時間数の拡大や報酬の増加を達成し、職業活動の多様化及び新規売場の発見をなしえた。情報手段により産出される短時間組織システムは、ハイパーマーケットで実施され、従業員希望と店舗活動を一致させて労働時間を調整することも可能となった。<sup>(26)</sup>

このように労働集約産業である流通産業において、人的資源政策の重要要素となっているのがキャリア管理なのである。ここでの能力概念は管理者や高い潜在能力の保有者に限定していない。顧客に寄与する媒介的経営ポストや総てのカテゴリーの専門家に開かれているのだ。ここで要求される能力は売場の問題と強い顧客志向を同時に連結させるそれである。従業員の育成は、多様な職業経験を介して継続することにある。この経験が指導力を発揮させ、ノウハウを豊富にさせることからコミュニケーションを促進することに結実するのである。従業員育成を通して、フランスで毎年のように5000人が昇進し、管理者の56パーセントが内部昇進である。フランスの従業員の平均勤務年数は11.1年であるのにたいして、カルフルー・グループ全体のそれは7.9パーセントである。また、グローバルに転勤する従業員は170名程で、彼らは専門家、管理職及び特別教育を受けた者で構成されている。彼らの勤務先はヨーロッパが40パーセント、ラテン・アメリカが10パーセント、アジアが50パーセントとなっている。<sup>(27)</sup>

カルフルーは、基本的に内部昇進を優先させるのである。昇進の決定要素は、企業の要求に直結した斬新な責任担当能力と実現した成果である。この成果管理の過程や内容及び手段をキャリア委員会に提供し、全組織段階に適応するとともに年間成果の維持にも応用する。さらに従業員の能力の識別と適当な人間の確保を常時実施しながら、地域への波及も考慮して展開を継続するのである。ディプロマの獲得による学識をもつ個人のメリットとパーソナリティーに基づき、従業員を最高の成果が得られうるように管理職能に位置づける。このようにして、従業員に社会的貢献の役割を演じるように促し、女性従業員にヨリ高い責任あるポストを獲得しうるように関与させるのである。内部昇進率は、上級部長のケースで2011年度の30.5パーセントから2013年度の56パーセントになった。<sup>(28)</sup>

従業員の昇進を順調に促進するには、組織での能力開発条件を常に準備する必要がある。長期にキャリア開発に関与し、どのような状況においても職業教育と個人教育を並行させることが肝要である。変化の激しい環境に適応する能力開発も重要だ。カルフルーに多数

を占める若い世代向けの e ラーニングを導入したり、教育時間として 2013 年度に平均 510 万時間を投入し、1 人当り教育時間は 16.6 時間に達した。ここでは、現在及び将来の幹部の育成に重点を置いている。従業員 1 人当り平均教育時間は 2010 年度の 17.4 時間の効率化が明らかとなった。

カルフルの教育は 120 に及ぶ個々の仕事の基礎的事項に基づく連絡を志向し、義務教育を受けた従業員を対象とする。そのうえで仕事に直結した特殊教育を実施する必要性に迫られている。この特殊教育は次の二種のパターンをとる。<sup>(29)</sup>

第一のパターンの教育は、店舗での顧客志向文化を育成するもので、各地で遂行されている。フランスにおいて、これに関連して「顧客移動」(Parcours Client)が展開された。ここで注意すべきことは、パン、野菜・果実、魚、パティセリエ等の生鮮食品に関する商品ごとの特殊教育が、カルフル・グループ全体に利益をもたらす点である。中国やポーランドにおいてもこのような教育が商品管理に好循環を産み出し、顧客・従業員関係に良好な状況が拡大しているのである。

第二のパターンは、読み書きが困難な従業員向けにエボル・プロ計画 (Evolu Pro Projet) の立ち上げで、2008 年度以降、905 人がこの計画から利益を得た。2013 年度末からサイトでこの教育を開始した。責任と自治を組織文化の中核に位置づけるカルフルにおいて、これを遂行する経営能力を育成することは重要な課題でもあるのだ。カルフル・ブラジルは Tropa de Elite や Tropa de Elite2 計画を展開し、人材育成に乗り出している。中国では、多店舗展開が急速に進展し、店長や一般従業員教育が急務となり、オン・ラインによる教育に着手した。

以上のような教育計画以外にカルフルが特に力を注ぐのが、上級管理職の教育だ。彼らが現在及び将来の経営問題を的確に突破しうる経営能力を保持しうるようにマスター・カルフルに参加させ、企業の成長・存続を可能ならしめることに主眼を置くのである。300 人以上の管理職がこれに参加し、取締役の大半がこの計画を経験した。このような経緯から、2012 年度にカルフルはカルフル大学と称する企業大学を市場問題に対処するうえで設立することを決定した。企業組織管理を適正に実施しうるリーダーシップ、顧客関係管理、商品在庫管理、流通システム等の実施を未知の環境に適応してゆく能力を身に付けさせることが重要なのだ。

十分な教育を受けて一定の成果を出すと、それに報いる報奨制度が確立されていることが不可欠だ。カルフルは、従業員とその家族の要請に近い魅力的且つ競争的優位性と報酬を組み合わせた総報酬を実施している。この場合の報酬は金銭報酬、社会的便益 (健康保険、退職金、互助会)、従業員の貯蓄、その他の便益を含む。各個人の報酬は、良好な仕事と企業の将来における成長への貢献により決定されることになる。

ただしここで留意すべきことがある。それは、従業員全体に基本報酬と彼らの要求に対応する社会保障を提供する点だ。毎年の報酬の検討から、内部一貫性と報酬の公平性を明らかに証しを示さねばならない。報酬の変更が提案されている場合、それが各従業員の責

任と成果に一貫しているか、また公平性原則を尊重しているかを保証するために全体として分析を常に行っているのである。各国において、従業員の報酬の位置づけは、専門部署による報酬アンケートで全体的市場及び流通市場に関して分析されるのである。<sup>(30)</sup>

一方でカルフルは進出国で社会的優待制度を提案する。この提案は、従業員とその家族の要請に対応することを主眼におき、地域慣行と義務に適応する。この制度の改善は継続し、世界規模でこれに関する調査が実施中である。この調査はこの制度が地域義務に十分に適合しているかを明示することを目的とし、カルフルの市場での位置づけを評価し、法的制約条件と地域状況に直結する短・中期にこの制度にもたらされる変化を認識することを重視するのである。この方法には、社会的保護に関して従業員の申請の変化に対応使用とするカルフルの意思が込められているのである。これには、従業員により報酬の構成全体をより良く評価させうるように、これに関する情報を開示することも包含する。さらに、カルフル・フランスは、カルフル株式基金を自由に利用しながら、従業員株主になることを奨励するのである。2013年12月31日現在、グループの従業員数はグループ貯蓄計画を介して当社資本の1.09パーセントを保有するとともに、3年間にわたりグループの経営参加協定を更新したのである。

#### IV おわりに

フランスにおける大規模流通企業の社会的責任行動として、カルフルの人的資源管理に関して論じてきた。内的ステイクホルダーとしての従業員にたいして、行動・成果に応じて種々の優遇策を執行することにより、一定の社会責任行動を遂行してきたと言えよう。

しかし、依然として残存する問題もある。例えば、重要な問題として女性従業員のそれである。法的に男女平等としても、女性の失業率は男性のそれより高く、男女の平均賃金差は約25パーセントに達する。さらに、大企業40社では取締役会メンバーの8パーセントしか女性は存在しない。<sup>(32)</sup>

カルフルの女性従業員の比率はきわめて高い水準にあり、今後もこの問題は回避できないそれであることは明白だ。カルフルがこれに常時対峙して、女性が一人の存在理由として職場で自由活発に働ける職場を創造することが緊急に希求される。こうすることによって、カルフルはフランス社会のみならず全世界において市民権を獲得しうる正当性を保持するといえよう。

## [注]

- ( 1 ) G.Tomas M.Hult,Jeannette A.Mena,O.C.Ferrell and Linda Ferrell,“Stakeholder Maketing: A Definition and Conceptual Framework”, *AMS Review*,No.1,2011,pp.44~65.この優れたサーベイ論文は，商品流通研究の趨勢を的確に捉えており，一読されたい。
- ( 2 ) Carrefour,*Document de reference:Rapport financier annuel 2013*, 2014, pp.12~13.
- ( 3 ) Ibid., p.34.
- ( 4 ) Ibid.
- ( 5 ) Carrefour,*Rapport d’activité et d’engagement responsable 2012*,2013,p.45.
- ( 6 ) Virginie Martin et Isabelle Pignatel, 《Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français:un monde 《androcentrique》》, *Revue française de gestion*, Vol.30, n 151, juillet-août 2004, pp.163~165.このような動向は日本でも見られる(日本経済新聞「wの未来 キレイになる ～ 」2014年5月4日～5月9日)
- ( 7 ) 白石善章『市場の制度的進化—流通の歴史的進化を中心として—』創成社，2014年，第2章。
- ( 8 ) Carrefour, 2013, p.44.
- ( 9 ) Ibid., p.43.
- ( 10 ) Ibid., p.46
- ( 11 ) Ibid.
- ( 12 ) Carrefour,*Rapport développement durable 2005*, 2006, p.27
- ( 13 ) Ibid.,p.24.
- ( 14 ) 有能な人材不足は，基本的に急成長を経験したカリスマ的経営者の流通企業において発生しやすい。日本の流通業界で急成長を達成したスーパーマーケットでその傾向が顕著であった。日本のスーパーマーケット業界の状況については，少し古いが次の文献が詳しい(田村正紀『流通産業—大転換の時代—』日本経済新聞社，昭和57年)。
- ( 15 ) Carrefour, 2012, p.48.
- ( 16 ) Carrefour, 2014, p.36.
- ( 17 ) Ibid.
- ( 18 ) Ibid.
- ( 19 ) Ibid., p.37.
- ( 20 ) Ibid., p.37.
- ( 21 ) Nirmalya Kumar,“The power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships“, *Harvard Business Review*, vol.74, No.6, November-december 1996, pp.92~106.
- ( 22 ) Carrefour, 2014, p.37.
- ( 23 ) Ibid., p.38.
- ( 24 ) Ibid.
- ( 25 ) Ibid.,p.39.
- ( 26 ) Ibid.,p.40.
- ( 27 ) Ibid.
- ( 28 ) Ibid., p.41.
- ( 29 ) Ibid., pp.41~42.

( 3 0 ) Ibid., p.42.

( 3 1 ) Ibid.,p.43.

( 3 2 ) *Le Monde Week-End*, 70<sup>e</sup> année, n° 21504, 8mars 2014, Éditorial: Egalié femmes-hommes: le levier de la loi.

[付記]

本研究は，文部科学省科学研究費（課題番号：23530461）の助成を受けた研究成果の一部である。